Table des matières

Préface 7

Introduction 9

Chapitre 1 - Un modèle pour contribuer au changement 11

1. Les objectifs d'Adaptive Leadership 11
2. Les principes d'Adaptive Leadership 16
3. Pour qui ? 18
4. Ce qui différencie Adaptive Leadership 18
5. La structure du livre 23
6. Accuser réception d'un monde complexe, changeant et incertain 24

Chapitre 2 - Se familiariser avec le modèle d'Adaptive Leadership 27

1. Changement et plasticité 27
2. Leadership et autorité 44
3. Problèmes techniques et défis plastiques 68

Chapitre 3 - Première étape : diagnostiquer 85

1. L'art du diagnostic 85
   - Outil 1 – Diagnostiquer à plusieurs voix 86
   - Outil 2 – Distinguer les phases de collecte de données des phases d'interprétation 87
   - Outil 3 – Multiplier les interprétations 90

Outil 4 – Repérer les interprétations « réflexes » et les ritournelles 92

Outil 5 – Aller au-delà de ses interprétations réflexes 94

2. Diagnostiquer l'environnement en tant que système 99

Outil 6 – Se saisir de l'environnement comme d'un système 99

Outil 7 – Chausser des lunettes d'ethnologue et partir à la découverte des normes de son organisation 104

Outil 8 – Oublier l'illusion du système dysfonctionnant 106

Outil 9 – Donner des mots et des images pour aborder la complexité 108

3. Diagnostiquer la nature du problème 110

Outil 10 – Diagnostiquer les défis de plasticité 111

Outil 11 – Discerner les freins au diagnostic des personnes en position d'autorité 114

Outil 12 – Exercer à la limite de son domaine d'autorité 116

Outil 13 – Estimer la maturité du problème 118

4. Diagnostiquer le paysage politique 124

Outil 14 – Cartographier les factions 124

Outil 15 – Faire la différence entre ennemi et opposant 127

Outil 16 – Considérer les pertes et sonder les peurs 128

5. Se diagnostiquer comme un système 130

Outil 17 – Distinguer ce que l'on est du rôle que l'on joue 132

Outil 18 – Identifier ce qui nous fait vibrer 134

Outil 19 – Appréhender ses liens de loyauté 135

6. Être à mi-chemin entre diagnostic et intervention 137

Outil 20 – Pratiquer l'arrêt sur image 137

Outil 21 – Pratiquer le conseil entre pairs 140

Chapitre 4 - Deuxième étape : mobiliser 145

Outil 22 – Oublier la tentation du chevalier blanc pour intervenir 146

1. Offrir un cadre à la transformation 149

Outil 23 – Définir le cadre adapté 149

Outil 24 – Oser l'expérimentation : travailler sans cible ni mode d'emploi 153

2. Observer du balcon et agir sur la piste de danse 158

Outil 25 – Monter au balcon 158

Outil 26 – Alterner entre balcon et piste de danse 161

Outil 27 – Surveiller l'attitude des personnes en position d'autorité 163

3. Entrer en politique 165

Outil 28 – Entrer en politique pour exercer son leadership 167

Outil 29 – Entrer en politique pour veiller aux équilibres entre factions 169

Outil 30 – Rechercher des alliés 170

Outil 31 – Se rapprocher de ses opposants sans perdre ses alliés 172

Outil 32 – S'appréhender comme agent du problème 174

Outil 33 – Reconnaître honnêtement les pertes 175

Outil 34 – Être un modèle 178

Outil 35 – Accepter les victimes 179

4. Travailler avec les conflits 181

Outil 36 – Orchestrer les conflits 182

Outil 37 – Chercher la bonne température pour une collaboration productive 186

Outil 38 – Faire monter la température 188

Outil 39 – Faire descendre la température 190

5. Rester concentré et replacer le travail plastique au centre du jeu 193

Outil 40 – Décoder les stratégies d'évitement 194

Outil 41 – Replacer le travail plastique au centre des préoccupations des acteurs 197

Outil 42 – Travailler dans la durée 199

Chapitre 5 - Troisième étape : acquérir de nouvelles habitudes 203

1. Créer une culture de la plasticité dans les organisations 204

Outil 43 – Mesurer la plasticité de votre organisation 204

Outil 44 – Développer l'apprentissage et l'expérimentation 205

Outil 45 – Choisir la diversité 207

Outil 46 – Cesser de chercher le leader « né » et saisir les opportunités 209

Outil 47 – Adopter Adaptive Leadership comme standard de leadership 211

2. S'entraîner et se former à Adaptive Leadership 214

Outil 48 – Expérimenter son rapport à l'autorité 214

Outil 49 – Développer ses compétences techniques 215

Outil 50 – Acquérir et conserver sa plasticité 216

Conclusion 219

Bibliographie 221